

REVISTA Universidad EAFIT  
Vol. 42. No. 144. 2006. pp.34-50

R a l a

# Los dirigentes y el gobierno de las personas. Argumentos productivos, organizacionales y culturales\*



## Jorge Iván Jurado Salgado

Administrador de Empresas. Magíster en Ciencias de la Educación Superior y Magíster en Administración. Profesor Asociado Universidad de Manizales, miembro de los grupos Unidad Académica de Procesos sistémicos y Gerencia del Talento Humano.  
[jjurado@umanizales.edu.co](mailto:jjurado@umanizales.edu.co)

## Gregorio Calderón Hernández

Magíster en Administración, Magíster en Desarrollo Educativo y Social, Candidato a Doctor por la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla España. Profesor Asociado Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Director Grupo de Cultura Organizacional y Gestión Humana categorizado por Colciencias.  
[gcalderonh@unal.edu.co](mailto:gcalderonh@unal.edu.co)

Recepción: 11 de septiembre de 2006 | Aceptación: 15 de noviembre de 2006

## Resumen

A partir de una ubicación en el mundo del trabajo, considerando las organizaciones como el escenario central, se trata de desentrañar en el discurso de los dirigentes, argumentos culturales, productivos y organizacionales, con el fin de comprender su rol en el gobierno de las personas. Fundamentados en Parsons y Luhmann y mediante un método hermenéutico se analizaron los planteamientos de siete dirigentes caldenses, tratando de conocer su pensamiento alrededor del gobierno de las personas.

## Palabras Clave

Dirigentes  
Gobierno de las personas  
Teoría de la acción  
Organización y sistema social

\* Investigación realizada con el apoyo de las Universidades de Manizales (Unidad Académica de Procesos Sistémicos) y Nacional Sede Manizales (Grupo Cultura Organizacional Gestión Humana), durante el período Junio 2004 – Marzo 2006.

## Managers and people government. Productive, organizational and Cultural Arguments \*

### Abstract

Based on the working environment, considering the organizations as the central scenario, it is attempted to disembowel from the managers speech, political, productive and organizational discussions, seeking to understand their role in the people government. Taking Parsons and Luhmann as a base and through a hermeneutical method, the arguments of seven managers from the Caldas region were analyzed, trying to get to know their thoughts about people government.

### Key words

Managers  
People government  
Action theory  
Organization and social system

*Necesitamos líderes intelectuales que estén preparados para resistir los halagos del poder y su influencia, y que estén dispuestos a trabajar por un ideal, aunque sean muy pocas las perspectivas de su inmediata realización.*

Hayek (1986)

### Introducción



La actuación de los dirigentes en escenarios organizacionales tiene impacto directo en los individuos, los grupos, las comunidades y la sociedad que constituye su medio; a su vez esta actuación está mediada por la percepción cognitiva, la emotividad y la forma en que el dirigente como actor social integra estos dos elementos (Parsons, 1964).

La presente investigación pretende desentrañar estas relaciones a partir del análisis de argumentos culturales, productivos y organizacionales de siete dirigentes caldenses, con el fin de comprender cómo inciden en la creación de su pensamiento en relación con el gobierno de las personas.

Para la comprensión del fenómeno, la investigación se sustenta en los conceptos de Parsons (1964) complementados con elementos de Luhmann (1997) sobre la teoría de la acción social y la comprensión

de la organización como sistema social. El proceso investigativo asumió el método hermenéutico en sus tres etapas: descripción-reflexión, interpretación y construcción de sentido.

Al desglosar los argumentos se encontraron evidencias de un sistema simbólico de los dirigentes que define no sólo su acción sino que se convierte en punto de referencia para otros actores sociales. Prevalecen miradas tradicionalistas y conservadoras dialécticamente integradas con orientaciones visionarias y prospectivas que se constituyen en pautas para comprender la cultura empresarial de las organizaciones caldenses.

### 1. La acción del dirigente y el gobierno de las personas como problema de investigación

Ser dirigente implica un compromiso decidido con los planteamientos del gobierno de las personas en la dirección de las empresas. Se trata de trascender el objetivo económico de las organizaciones para involucrar en su desarrollo objetivos políticos, sociales y culturales.

La percepción que tienen los dirigentes de la realidad organizacional-social implica, según Villavicencio (1998, 5), poner en cuestión las convicciones y prácticas productivas e incluso los saberes y competencias de los miembros de la

\* Research done with the support of Universities from Manizales (Systemic Processes Academia Unit) and Universidad Nacional Manizales campus (Human Management organizational Culture Group), from June 2004 – March 2006.

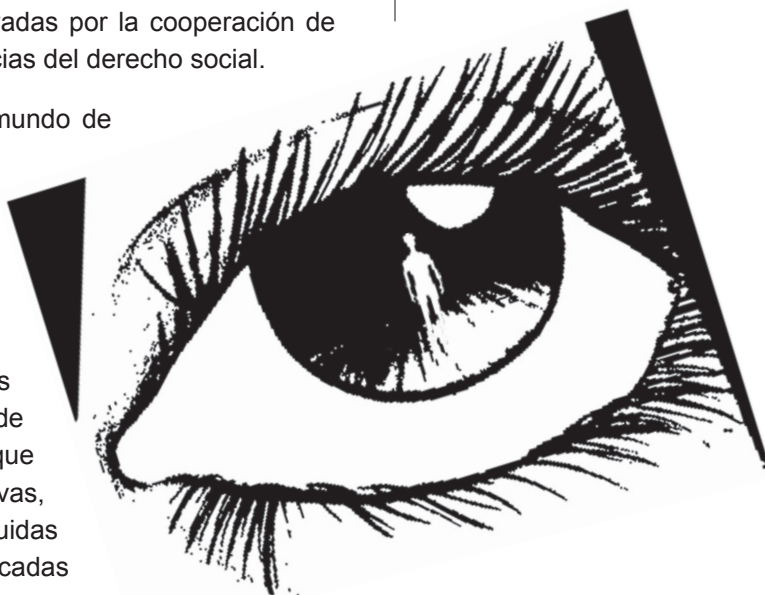
organización. No se trata en efecto de una cuestión de adaptación de rutinas a estímulos del entorno, sino que implica un proceso de ajustes y negociaciones, donde la variable social juega un papel esencial.

Al resaltar los procesos de ajuste y negociación, se trasciende el hecho racional de los individuos como ejecutores de rutina y se les ubica como actores sociales que tienen la posibilidad en su estructura cognitiva de incorporar nuevos conocimientos y de realizar cada día nuevas relaciones. Esto exige definir los mecanismos necesarios para actuar teniendo como referente los límites (normas) que enmarcan toda actuación humana en un sistema social. Así, según Boltansky y Thévenot (1987, citados por Villavicencio, 1998, 6), las empresas dejan de ser entidades dedicadas a la maximización del beneficio y se convierten en espacios que expresan mecanismos de acción social y económica a diferentes niveles, sometidas a tensiones entre lógicas diversas: viven bajo el imperativo de la competitividad y desempeño tecnológico de los equipos, están motivadas por la cooperación de sus miembros y responden a las exigencias del derecho social.

Los dirigentes se desenvuelven en el mundo de las organizaciones que son hechos sociales y sus actuaciones se enmarcan en una serie de prácticas de creación, supervivencia y desarrollo, respondiendo así a un esfuerzo que se sintetiza en resultados concretos como productos y servicios; como actores sociales comparten en su sistema de acción una serie de representaciones que guían y definen actuaciones productivas, culturales y organizacionales, construidas en y con otros sujetos sociales, enmarcadas en reglas éticas que delimitan las relaciones y especifican lo correcto e incorrecto.

El dirigente, como sujeto social, manifiesta en sus acciones de negocios, de relaciones políticas y sociales, sus interpretaciones del conocimiento, de la validez del mismo y de su aplicabilidad; pero, también, las impregna con su motivación y afectos que le generan y definen un modo particular de actuar.

Reconocer el origen de las construcciones simbólicas de los sujetos implica tener en cuenta la capacidad de conocer, interpretar y definir relaciones entre los signos y el objeto que representan, esto es el simbolismo cognitivo; si se tiene en cuenta a su vez el grado de afectividad puesto en esa construcción, es el simbolismo expresivo. Un camino conceptual y metodológico para avanzar en estos complejos espacios es la teoría de la acción, especialmente lo desarrollado por Parsons (1964) en sus producciones teóricas.



Los planteamientos anteriores generaron la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los argumentos productivos, organizacionales y culturales, expresados en variables-pautas, que los dirigentes de las organizaciones aplican en el gobierno de las personas? La finalidad de la investigación es, en consecuencia, desentrañar tales argumentos de los dirigentes en los contextos de trabajo y organización.

## 2. Referente teórico

### 2.1 La teoría de la acción social de Parsons, fundamento teórico de la investigación

Cada uno de los miembros de un grupo social es un sujeto social que se ha estructurado en la permanente interacción con otros sujetos, y sus acciones<sup>1</sup> impactan la dinámica del sistema social en general. Las normas que regulan las actuaciones son creaciones humanas legitimadas por los grupos sociales y son asumidas como patrones de acción en la red que construyen las relaciones de los sujetos sociales con las organizaciones. Los dirigentes no son ajenos a estos procesos sociales y su orientación a la acción está definida por los siguientes tres modos:

1) Percepción cognitiva y conceptualización, la respuesta a la pregunta qué es el objeto; 2) *Catexis* —afecto o aversión—, la respuesta a la pregunta qué significa el objeto en un sentido emocional; 3) este aspecto se deriva, en cierto sentido, de los anteriores: Evaluación, la integración de los significados cognitivo y catéctico del objeto para formar un sistema, incluyendo la estabilidad del sistema de esa especie en el tiempo (Parsons, 1952, 14).

Es posible un sistema de acción que permita definir las relaciones entre los sujetos y se preocupe por explicar estas manifestaciones humanas tan complejas; la teoría del simbolismo brinda

algunos planteamientos que ayudan a comprender lo que ocurre al interior del sujeto, cuando entra en contacto con otros seres con características distintas y modos de acción diferentes. Pero surge la necesidad de utilizar códigos o símbolos que permitan hacer más universal la relación y establezcan el sistema de acción.

En esta investigación, siguiendo al mencionado autor, se recurre a cuatro variables-pauta (Parsons, 1952, 63), dos correspondientes al simbolismo cognitivo—Universalismo—particularismo y adscripción—adquisición— y dos del simbolismo expresivo —Difusividad—especificidad y neutralidad—afectividad—, para comprender los argumentos de los dirigentes.

*Variable pauta universalismo – particularismo.* La relación entre lo universal (criterios generales de juicio) y lo particular (criterios particulares de juicio) determina el complemento para que los sujetos sociales ordenen y entiendan, en principio, su sistema de acción.

*Variable-pauta de adscripción –adquisición.* Variable cualidad y desempeño. Manifiesta los atributos de un objeto y su inclusión en un determinado sistema de símbolos y la manera como puede ser utilizado por el sujeto social. La adscripción se refiere a qué tanto se valora al otro por lo que es (expectativa de estatus, género, edad), mientras que la adquisición es la valoración por lo que hace y consigue (logro).

*Variable-pauta de difusividad-especificidad.* Define las posibilidades alternativas de organización de *catexis* respecto de la unidad-objeto concreta como tal; así, hay difusividad (globalidad) cuando se considera la persona en su totalidad y especificidad cuando se le considera desde un aspecto determinado.

*Variable-pauta afectividad - neutralidad afectiva.* Está asociada con qué tanto un actor social tiene en cuenta la emocionalidad o qué tanto la controla al momento de tomar decisiones o realizar acciones.

Sustentar el trabajo en algunos de los postulados de la teoría de la acción se justifica por cuanto ella estudia las teorías de la conducta social humana en un contexto social y precisamente la

<sup>1</sup> Según Luhmann (1997), la acción es un acontecimiento que se encuentra asociado a un espacio temporal y debe consumirse con mayor o menor rapidez y finalizar con mayor o menor nitidez.

investigación tiene como sujetos a dirigentes, que en su historia de vida han liderado la conformación de organizaciones sociales-empresariales, trascendiendo su ámbito familiar de acción.

Encontrar esos argumentos que les han permitido liderar estas gestas, implica develar algunas de sus variables-pautas de actuación para encontrarles sentido dentro de su sistema simbólico de acción individual y colectivo. Ubicar estos conceptos en sus referentes teóricos ayudará a explicar las particularidades descritas por los dirigentes fruto de sus experiencias y prácticas empresariales.

## 2.2 El dirigente en el contexto de acción

Con relación al término **dirigente**, en el contexto de acción,<sup>2</sup> es importante destacar su rol como sujeto social que actúa según los modos de orientación, y sus intervenciones se sustentan en objetivaciones que apuntan a satisfacer o a resolver deseos o problemas de su sistema social.<sup>3</sup>

El dirigente<sup>4</sup> como sujeto social, manifiesta en sus acciones de negocios, de relaciones políticas y sociales, las interpretaciones que le ha dado al conocimiento, a la validez del mismo y a su aplicabilidad; pero también, las impregna con su motivación y afectos que le generan y definen un modo particular de actuar.

Los dirigentes en los grupos sociales representan en general ideales de progreso social, superación personal, crecimiento económico y reconocimiento convertido en obras (empresas, proyectos, grupos sociales, representación política), explicados y contenidos en el simbolismo cognitivo y en el simbolismo expresivo para construir un sistema que concrete y oriente sus actuaciones.

<sup>2</sup> Según Luhmann (1997, 113), la acción como acontecimiento interconectable, como elemento constituido de la reproducción del y dentro del sistema de acción es —en primer término— una unidad de identidad y diferencia, es decir, una unidad atribuible a un actor que tiene ubicación temporal determinada.

<sup>3</sup> El sistema social se constituye por las pautas de conducta de una pluralidad de individuos y las personalidades de los individuos como centro de su marco de referencia.

<sup>4</sup> Luhmann, Niklas sostiene que los dirigentes deben adaptarse a secuencias de preparación de decisiones con forma de decisión.

La dirección de las organizaciones se enmarca en dos variables-pautas universales: el orden y el poder. Asumir como sujeto social el compromiso de ordenar acciones productivas para lograr un resultado concreto (bien o servicio), conlleva una serie de combinaciones de sistemas simbólicos, encaminados a objetivar una o varias subjetivaciones de los actores. El ejercicio es complejo en la esfera del orden, puesto que se requiere buscar puntos de acercamiento en el sistema simbólico de cada sujeto social, para encontrar proposiciones que asuman la categoría de variable-pauta y orienten la acción al menos de las personas que integran el grupo. El orden, aunque postulado universal debe convertirse, fruto de la *catexis* de dirigente y dirigidos, en un sistema concreto donde es posible actuar productivamente. Y, por último, en las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza, el orden se invoca como una acción reconocida y validada en las interacciones humanas.

El poder de los dirigentes, entendido como una donación que el sistema social<sup>5</sup> hace a un individuo para que ejecute una acción y guíe a un grupo de sujetos sociales, adquiere sentido en el dirigente ya que la forma de ejercerlo es una objetivación definida por los modos de orientación de la acción. Por ejemplo un dirigente tiene un sistema simbólico para responder sobre el objeto (poder), definirlo, ilustrar sus aplicaciones, ubicarlo en el contexto organizacional del orden, justificar sus acciones y, muy especialmente, diferenciarlo de sistemas de poder autoritarios que desconocen la argumentación y el potencial creativo existente en las personas.

La *catexis* determina lo que siente el dirigente frente a los retos del poder, después de conocer su contenido. Combina de manera personal el significado con sus emociones y afectividad, para emitir señales (órdenes) particulares que lo identifican en el contexto de la acción. Siente la alegría y la tristeza de otros sujetos, por ejemplo, y las incorpora en su sistema simbólico, que le servirá de referente al momento de tomar las posturas de

<sup>5</sup> Decir que los sistemas sociales se componen de acciones significa, en otros términos, que están constituidos por acontecimientos ligados puntualmente en el tiempo y que, al surgir, desaparecen puntualmente (Luhmann, 1997, 108).



mando. Utilizando los dos modos de orientación, guía sus acciones para estructurar un sistema (organización) que permita su sostenibilidad en el tiempo.

Las funciones de los dirigentes en su medio social se articulan, en el gobierno de las personas, como eje entre lo individual y lo colectivo. En esta perspectiva, Chanlat (1991, citado por Zapata, 2000, 16) afirma que la epistemología del “**gobierno de las personas**” apunta, dentro de las prácticas de la administración, a permitirle al dirigente desarrollar en cada situación una comprensión precisa de las características específicas del contexto en el cual se encuentra, y de los rasgos únicos de los individuos con los cuales debe interactuar. Y Jurado (2003, 29), para orientar el concepto de gobierno de las personas, propone algunas condiciones:

El Gobierno de las Personas encierra ideales humanos que se concretan diariamente en las tareas realizadas por cada uno de los integrantes de la organización. Asume al hombre y a la mujer como protagonistas de su vida, que buscan en las organizaciones espacios de desarrollo individual y social mediante actuaciones productivas. Cree en las personas y las acepta como seres en formación, que luchan por superar sus limitaciones y potenciar sus habilidades en escenarios productivos. Reconoce su responsabilidad formadora y genera espacios de capacitación dirigidos a mejorar los ambientes de vida individuales, empresariales y familiares. Se compromete con el entorno y origina respuestas de desarrollo y, al centrar su visión en el individuo construye redes comunicativas donde la confianza es un componente relacional fundamental en la convivencia y consolidación de las organizaciones.

### 2.3 La organización como sistema social

Para estudiar la **organización<sup>6</sup> como sistema social**, se acude nuevamente a Parsons (1964),

<sup>6</sup> Según Durkheim (1999), los hechos sociales (reglas jurídicas, morales, dogmas religiosos, sistemas financieros, etc.) consisten en creencias o en prácticas constituidas y no se encuentran en el hecho social sino allí donde existe una organización definida.

cuando afirma que todo sistema se sustenta en cuatro imperativos funcionales:

A: Adaptación. Todo sistema debe abarcar las situaciones externas. Debe adaptarse a su entorno y adaptar el entorno a sus necesidades.

G: (*Goal Attainment*). Es la capacidad que tiene un sistema para alcanzar sus metas. Un sistema debe definir y alcanzar sus metas fundamentales.

I: Integración. El sistema debe regular la interacción entre los componentes. También debe controlar la relación entre los otros imperativos funcionales A, G y L.

L: Latencia (mantenimiento de patrones). Un sistema debe proporcionar, mantener y renovar la motivación de los individuos y las pautas culturales que lo integran.

Los dirigentes en el contexto de la organización como sistema social desarrollan una serie de funciones para lograr identidad, relativa autonomía, crecimiento e impacto en otros sistemas sociales. La primera función se orienta a conseguir los recursos humanos, materiales y financieros que la sociedad está en capacidad de aportar para iniciar la obra de ordenar. Sólo es posible construir con los recursos disponibles y potenciales del medio.

El segundo imperativo funcional responde en el ámbito social a la capacidad que tiene la organización, específicamente sus dirigentes, para fijar las metas con claridad e incorporarlas al sistema simbólico de todos los integrantes. Esta capacidad de liderar se inserta en el marco de las actuaciones políticas de los dirigentes.

La integración de la organización a un sistema más amplio (tercer imperativo funcional) sólo es posible si se define claramente la manera de hacer intercambios con otros grupos, con los individuos, con las élites y con la sociedad en general. Pertenecer a un sistema social más amplio, además de adaptación, requiere determinar mecanismos de comunicación e interacción con el fin de ubicar a la organización en el sistema de acción social, único medio para recibir reconocimiento y aceptación.

Las pautas culturales en las organizaciones como sistemas sociales (último imperativo funcional), constituyen guías de acción y especialmente de control en un marco de lineamientos éticos. Son aceptadas las organizaciones porque surgen de un sujeto o sujetos sociales que en sus vidas actúan en coherencia con el marco cultural asumido por la sociedad, y son estos patrones los modos de orientar el conocimiento adquirido y las expresiones afectivas que cobijan los actos humanos. La cultura como objetivación de los actores sociales, constituye una red de identidad y una fuente de inagotables inspiraciones para los dirigentes, quienes encuentran en su sistema simbólico justificación para sus actuaciones y excusas para actuar con responsabilidad social.

## 2.4 Los argumentos

Los argumentos son construcciones elaboradas que tienen como referencia el sistema simbólico de acción de los sujetos sociales, las cuales les permite comunicarse con otros. Un argumento, para ser validado como tal, se enmarca en los principios que la estructura del lenguaje fija, para que sea en principio entendible y posteriormente comprensible.

El significado de las oraciones, y la comprensión del significado de una oración, no pueden separarse de la relación interna que el lenguaje guarda con la validez de los enunciados. Hablante y oyente entienden el significado de una oración cuando saben bajo qué condiciones esa oración es verdadera. Y parejamente, entienden el significado de un término cuando saben qué aporta ese término a la verdad de la oración en que interviene. La semántica veritativa desarrolla, pues, la tesis de que el significado de una oración viene determinado por sus condiciones de verdad. (Habermas, 1988, 356).

Identificar en un acto comunicativo el argumento, los criterios que lo evalúan como cierto en un contexto particular, exige del oyente o los oyentes emitir juicios que dentro de sus sistemas de acción

lo definan como verdadero. Es verdadero cuando las proposiciones expresan un hecho, evento o fenómeno sin permitir distorsiones en lo enunciado; cuando es emitido en un contexto que valida la legitimidad de los hechos, puesto que existen evidencias de lo ocurrido o se acepta la autoridad de quien lo emite por su trayectoria e impacto en su sistema social, y, un tercer elemento, permite al oyente o lector, con el de los dos anteriores, identificar la concordancia entre los hechos y su descripción, en la coherencia entre lo que el sujeto social piensa y lo que expresa.

Los argumentos exteriorizados por los dirigentes fueron categorizados en tres grupos: argumentos culturales, argumentos productivos y argumentos organizacionales, y fueron evaluados con los criterios expresados, con el fin de identificar las variables-pautas que permitieran caracterizar los sistemas simbólicos con los cuales se mueven esos sujetos sociales.

Los **argumentos culturales** son construcciones comunicativas que expresan hechos, actitudes y prácticas que han impactado su sistema simbólico desde la convivencia en familia y en la comunidad más cercana, hasta los acontecimientos locales, regionales, nacionales e internacionales, convirtiéndose en referentes de actuación. Describen y relacionan eventos en la historia del sujeto social —dirigente— que hayan potenciado la *catexis* por liderar y concretar acciones productivas que impactaron profundamente el sistema social de la región.

Para comprender el sistema de acción de los dirigentes, es imperioso conocer sus descripciones sobre región, religión, conformación de la familia, valores, algunas frases y dichos, mitos de la labor, celebraciones y género, entre otros. Lo expresado por los sujetos sociales llamados dirigentes, dará pistas del concepto de trabajo, de su rol y de las organizaciones.

Los **argumentos productivos** son construcciones comunicativas que denotan el entramado de relaciones creadas en torno al logro de los objetivos organizacionales. Toro (2001, 179) afirma que una organización productiva es aquella que genera

muchas transacciones políticas, económicas, sociales y culturales útiles. Originar transacciones productivas demanda de las organizaciones el diseño e implementación de una serie de protocolos de actuación inscritos en el sistema simbólico, que sirve de soporte a las prácticas en las diferentes secciones (planeación, presupuestos, producción, mercadeo y gestión humana, entre otras).

Los argumentos productivos se concretan en proposiciones que orientan la acción hacia la formulación de objetivos, estrategias, políticas, valores; hacia la utilización de enfoques, conocimientos, tecnologías y técnicas; hacia el diseño de ordenamientos a través de manuales y reglamentos; hacia la consolidación de comportamientos y actitudes que impacten la dinámica creación y consolidación de la organización. Son estos argumentos los que expresan en un sistema simbólico señales que sirven de estímulo a los diferentes sujetos sociales, consolidando una red de relaciones, que apoyados en actitudes y actuaciones, concretan la motivación humana. Buscar mecanismos externos e internos para movilizar los sujetos sociales es un compromiso del dirigente para obtener respuestas adecuadas en un contexto productivo de acción, por lo tanto, detectar aquello que moviliza al individuo se constituye en una continua preocupación del dirigente, en su misión por canalizar las diferentes transacciones con otros sistemas de acción.

Los **argumentos organizacionales** son construcciones comunicativas que contienen una serie de orientaciones para ordenar las actuaciones humanas y técnicas, en una estructura que permita las relaciones productivas entre los diferentes actores y procesos. La importancia de estos argumentos reside básicamente en las posibilidades de diseño de funciones, cargos y tareas, y la coordinación de las mismas, para lograr los propósitos fijados, claro está, en un ambiente de control y mejoramiento permanentes.

Los argumentos organizacionales comprenden todas aquellas objetivaciones surgidas de los dirigentes con el propósito de conformar estructuras de relaciones que, respaldadas en procesos

técnico-económicos, creen artificios para enriquecer el mundo de acción de los sujetos sociales en general. Por esta razón, reciben un reconocimiento que exalta sus actitudes, su motivación y los referentes cognitivos sobre los que sustenta su obra creadora.

### 3. El método de la investigación: fase descripción-reflexión

El camino metodológico seguido lo definió la propuesta de Parsons (1952) con sus postulados de la teoría de la acción social, en lo relacionado con los modos orientadores de la acción, las variables-pautas, los imperativos funcionales y los sistemas simbólicos desarrollados en el marco teórico.

Se optó por una perspectiva hermenéutica en la cual se diferenciaron tres fases que interactuaron permanentemente 1) descripción-reflexión, 2) interpretación y 3) construcción teórica o de sentido, buscando en forma integral y sistemática apropiación de conocimiento referido a los argumentos productivos, organizacionales y culturales que los dirigentes aplican en el gobierno de las personas.

La unidad de trabajo estuvo integrada por seis (6) dirigentes de la ciudad, reconocidos en el contexto social por sus aportes a la consolidación de la región, la generación de empleo productivo y un liderazgo enmarcado en principios éticos, y un (1) autor caldense que ha escrito sobre historia empresarial de la región. Los criterios para su selección fueron los siguientes:

- Reconocimiento como sujetos sociales dedicados a la academia, la investigación, la política, la religión y los negocios entre otros, por su labor emprendedora, su constancia y aportes concretados en negocios, organizaciones, productos o servicios.
- Residenciados en la región por más de 20 años.
- Con negocios u organizaciones vigentes en la región.
- Edad superior a 60 años.



- Otros criterios de inclusión fueron el liderazgo<sup>7</sup>, los aportes a la construcción de un discurso que privilegie el desarrollo humano, éxito en sus experiencias directivas en lo público y lo privado, reconocimiento social, aplicación de valores sociales, rescate de las tradiciones, integrante de gremios y grupos sociales.

El proceso se inició con una búsqueda conceptual cuyos resultados se reflejan en el marco teórico, seguido de una revisión documental de la región antioqueña (Arango y Urrea, 2000). Se enfatizó en tres libros recientes sobre el desarrollo industrial logrado por Caldas y Manizales (Arango, 2005; Jaramillo, 2001; Restrepo, 1995). Con este examen se pretendía obtener una primera visión sobre las características de los empresarios caldenses y una aproximación a su mirada sobre el gobierno de las personas.

Una vez realizado el acercamiento teórico y analizada la información documental sobre el empresariado regional, se procedió a diseñar una entrevista semiestructurada (Martínez, 1998), evitando preguntas directas sobre su pensamiento con respecto al gobierno de las personas, aspecto que debería ser interpretado por los investigadores a través de las respuestas a preguntas como: ¿Qué eventos de su vida familiar lo motivaron a convertirse en dirigente? ¿Su formación profesional le aportó elementos para actuar como dirigente? ¿Qué situaciones de su comunidad, ciudad, región o país le sirvieron como impulso para manifestar su liderazgo en este sector empresarial? ¿Qué medios utilizó para aprender la dinámica de este sector empresarial? ¿En sus prácticas como dirigente, cómo caracteriza su estilo para hacer que las personas sean productivas? ¿Con respecto a la estructura orgánica, tiene una en particular que le haya dado especial resultado? ¿Qué fortalezas tiene la gente de la región que favorezcan al dirigente y qué debilidades se detectan? ¿Dónde

radica su éxito como dirigente en esta región? ¿Cuáles son los retos que el mundo del trabajo le plantea a los dirigentes en este sector especial?

Las siete entrevistas fueron grabadas y transcritas fielmente para su posterior interpretación; la duración de cada entrevista fue de 45 minutos en promedio. La actitud de los dirigentes fue positiva frente a la investigación y se mostraron complacidos de participar en ella.

#### 4. Argumentos culturales, productivos y organizacionales: fase de interpretación

##### 4.1 Argumentos culturales

Los argumentos se construyen a partir de las diferentes expresiones de los dirigentes. Los argumentos culturales se refieren específicamente a todas aquellas experiencias surgidas de las interacciones entre los sujetos, las organizaciones y el entorno, mediadas por actos comunicativos que definen y caracterizan un grupo social en particular, en un contexto social más amplio. En el presente caso, estos argumentos representan la plataforma donde surgen los productivos y organizacionales y son el referente sobre el cual se construye el sistema simbólico del dirigente.

Dentro de los **argumentos culturales** se encontraron los siguientes focos de clasificación: la familia, el contexto, los mitos, el liderazgo, el control social y las lecturas (véase Tabla 1).

Con respecto a la familia, se encontraron expresiones de reconocimiento y valoración por la estructura, la estabilidad, el ejemplo, el empuje de los padres, las relaciones, demostrando un alto significado por lo vivido y lo adquirido en el sistema social. Esto, sumado a ciertas condiciones del contexto, definió en los dirigentes un marco axiológico con valores éticos que les han facilitado interacciones humanas y de negocios.

El contexto está definido por aquellas expresiones que marcaron la vida de los dirigentes, por su cercanía con los hechos vividos y que impulsaron

<sup>7</sup> Si el lenguaje es importante en el ejercicio de la influencia y los líderes ejercen influencia, entonces el liderazgo eficaz puede requerir un vocabulario amplio, por lo menos un vocabulario muy elocuente y generador de sentimientos, Pfeffer (1992, 238).

acciones que comprometen el desarrollo familiar y social. Resaltaron los dirigentes la migración forzada por el fenómeno de la violencia, la incidencia de los amigos cuyos consejos en algunos casos llegaron a convertirse en norma de vida, el impacto de la religión católica al punto que algunos de ellos encuentran en sus creencias religiosas la inspiración para sus actuaciones, apego a la región y compromiso por el desarrollo de la ciudad sumados a preocupaciones por los reacomodos que ha debido sufrir la vocación económica de la región. Sobresalen, en la construcción de su mundo simbólico, la importancia de los intercambios (personales, empresariales, educativos), el aprendizaje de otros idiomas y el conocimiento de la historia.

En cuanto a los mitos, permiten explicar o defender actuaciones de los dirigentes y generalizar orientaciones en un espacio social determinado. El más reconocido es el peso de la cultura antioqueña sobre la dirigencia y la cultura regional, que induce a tener una actitud positiva frente a la vida pero que a su vez limita el desarrollo de características idiosincrásicas para el futuro en lugar de vivir pensando que “todo tiempo pasado fue mejor”; el “parroquianismo”, que fomenta el miedo a arriesgar o actitudes egoístas como el rompimiento entre las clases empresarial y política; la subvaloración de lo propio, “sacar a los manizaleños a que vean la ciudad desde fuera, para que veamos el paraíso y la calidad de ciudad que tenemos y que en lugar de ser tan críticos con lo nuestro seamos más proactivos”; el machismo, que ha impedido ver el surgimiento de la mujer y reconocerle su capacidad como dirigente.

El liderazgo, como una cualidad de acción que vincula percepción cognitiva y emoción, se manifiesta en actuaciones concretas de la vida de los dirigentes como convocatorias, trabajo solidario, creación de empresas, relaciones con individuos, organizaciones y gobierno, pero especialmente en la posibilidad de sostener sus obras en el tiempo

generando los mecanismos pertinentes para que se integren a un sistema social más amplio. En sus actuaciones consolidan el simbolismo que se define como reconocimiento social, factor indispensable para sustentar su rol social. Los dirigentes consultados reconocen su liderazgo en la consolidación de sus obras productivas y el impacto que éste genera en la consolidación de las elites empresariales.

Pondy (1978, 94), referenciado por Pfeffer (1992, 239), sostiene que:

...la eficiencia de un líder reside en su capacidad para hacer que la actividad tenga sentido para los que se encuentran en su conjunto de roles, no para cambiar la conducta, sino para dar a los otros un sentido de comprensión de lo que están haciendo y, en particular, para articularlo de manera que puedan comunicarse en torno al significado de su conducta.

Estrechamente ligado al liderazgo, se halla el control social, que se constituye en una red de actos comunicativos que posibilitan la validación de las acciones de los dirigentes en un contexto determinado. Las premisas que expresan los hechos de las personas reciben permanentemente una serie de juicios de aceptación o rechazo, según el marco de convenciones institucionalizado y puesto como referente para lograr actuaciones que sin ser homogéneas, sí mantienen el orden social.

Por último, las lecturas que han servido de inspiración a los dirigentes son otro elemento que les permite ampliar la conceptualización de los objetos con los que entran en contacto permanentemente. Leer de manera cuidadosa deja en la estructura cognitiva de los sujetos respuestas a qué es el objeto y qué significado tiene (en este caso la organización, la gestión, el trabajo), para evaluar y verificar la pertinencia de integrarlo al sistema de acción como dirigente.

**Tabla 1.** Argumentos culturales que inciden en la visión de los dirigentes frente al gobierno de las personas

Focos	Argumentos Encontrados
Familia	Formación humanista Conservadurismo - Tradición Honestidad - Persistencia Superación vía formación
Contexto	Compromiso con la región y la sociedad Reconocimiento de la calidad humana y laboral de las personas de la región Ética católica (paternalismo) Importancia de no fallarle a la gente Aprendizaje de las crisis (la cafetera por ejemplo)
Mitos	Tradicionalismo Machismo Vivir del pasado Predestinación (si Dios quiere)
Liderazgo	Importancia del reconocimiento social Necesidad de preparar sucesores Vocación de servicio
Control social	Importancia de rendir cuentas
Lecturas	Historias de vida

Fuente: Resultados de la investigación.

#### 4.2 Argumentos productivos

Los **argumentos productivos que se obtuvieron** de los dirigentes, se ordenaron y clasificaron de acuerdo con los siguientes focos temáticos: propósitos, conocimientos, enfoques organizativos, ordenamientos, tecnologías, frases, manuales y retos (véase Tabla 2).

Los propósitos son aquellas expresiones que encierran en su contenido un objetivo y se consolidan en la percepción cognitiva del sujeto, se asumen como una tarea de vida y enfocan la motivación hacia el logro. Sirven de guía para establecer relaciones con otros sujetos del sistema social, iniciar obras, liderar propuestas, gobernar y consolidar eventos que hagan historia en la evolución de los sujetos sociales que tienen contacto con él.

Los propósitos de los dirigentes se realizan en metas y experiencias definidas por sus proyectos particulares de vida y el impacto alcanzado en diferentes actuaciones, tanto en el ámbito público como en el privado. Es fundamental para estructurar el sistema simbólico, vivir, pero

teniendo conciencia del rol fundamental como sujetos sociales y políticos; así cada evento de la vida, cada acción adquiere significado y se integra como un referente más del sistema.

Los conocimientos son reconocidos como fundamentales en la elaboración del sistema simbólico de los dirigentes. El conocimiento que se tiene del entorno, los productos, los fenómenos económicos, sociales, políticos y culturales, le permiten al dirigente cumplir su papel en la sociedad y desempeñar el rol esperado por las demás personas. Después de incorporados, el sujeto social los utiliza permanentemente en los distintos negocios, pero además en sus interrelaciones personales y familiares.

Los enfoques organizativos se articulan y concretan al momento de actuar y le definen al dirigente estilos particulares de hacer gestión. Incluyen procesos relacionados con la generación de ambientes productivos en un entorno turbulento, formas de organizar el trabajo, controlar, motivar y recompensar, estos resultan concordantes con los parámetros que orientan el sistema de acción del sujeto y lo que ha sido su experiencia de vida. Dan

especial importancia a los manuales en cuanto son la consolidación de la memoria escrita de la organización y la manifestación de ordenamientos productivos en un sistema de acción.

La actitud ante el negocio es otro foco que expresa el significado e importancia de las labores productivas en una organización; los argumentos de los dirigentes en este aspecto buscan combinar en su sistema simbólico: propósitos, experiencias, conocimientos, creencias para demostrar que saben del negocio y no están improvisando; gracias a la permanente reflexión y acción que le demanda su sistema. Las expresiones contienen aspectos relacionados con la planificación, la competencia, el manejo de personal y la prospectiva empresarial.

La utilización de la tecnología en el rol que desempeñan los dirigentes, determina un manejo adecuado de recursos, procesos y personas, en la búsqueda de altos estándares de eficiencia y

efectividad. Un elemento primordial en el manejo de las organizaciones es garantizarles a las personas espacios dignos y con las herramientas necesarias para que logren su adaptación e integración, que será posible cuando sean capaces de manifestar afecto o aversión en un sentido emocional por el objeto tecnológico.

Con respecto a los retos que han asumido los dirigentes después de haber vivido diferentes situaciones en su cotidianidad, es significativo resaltar cómo se convierten en estímulos integrados a su cognición y claramente identificables en su esquema motivacional. Recordar ese estímulo es fuerza interna que reta al sujeto social a generar cada día respuestas productivas diversas. Es interesante destacar que un estímulo puede generar respuestas diversas en varios sujetos sociales, pero, para los dirigentes, estas frases que incitan a la acción, cayeron en terrenos preparados y dieron frutos organizacionales y productivos.

**Tabla 2.** Argumentos productivos que inciden en la visión de los dirigentes frente al gobierno de las personas

FOCOS	ARGUMENTOS ENCONTRADOS
Propósitos	Apoyar a los honestos, cumplidores y buenos trabajadores Educación como fuente de progreso Formación de valores productivos Valoración de la experiencia como complemento de la academia
Conocimientos	Reconocimiento de la globalización Manejo del lenguaje de los negocios Visión sistémica del empresariado Conocimiento como ventaja competitiva
Enfoques organizativos	Delegar, controlar y pedir cuentas Importancia de la disciplina en el trabajo El líder como guía Ética de los negocios Las personas deben sentirse parte del proceso Importancia de los manuales y normas escritas
Actitud ante el negocio	Demostrar permanentemente que conoce y no está improvisando Romper círculos viciosos Delegar pero no olvidar Estar siempre delante de la competencia Evitar el síndrome <i>penthouse</i> : todo está bien y todos se lo corroboran El mundo está por construir
Tecnología	Eficiencia y productividad Relación persona – tecnología
Retos	Preparación profesional Abandonar viejos esquemas Impacto de la globalización sobre las personas y los negocios Flexibilización

Fuente: Resultados de la investigación

### 4.3 Argumentos organizacionales

Los **argumentos organizacionales** surgieron de las respuestas dadas por los dirigentes a los interrogantes que sobre estructura y relaciones de poder se les formularon. Como resultado del ejercicio de clasificación se hallaron los siguientes focos temáticos: roles, jerarquía y autoridad, grupos de trabajo, formación profesional y motivación (véase Tabla 3).

Indagar sobre los roles es buscar en los dirigentes hechos destacados que, al surgir de la motivación, se convierten en obras y acciones para satisfacer una necesidad de un grupo social en particular. El rol marca al dirigente y le aporta experiencias y aprendizajes que lo potencian a asumir papeles de mayores niveles de complejidad. Ellos reconocen que encontraron sentido y motivación en cada una de sus actuaciones; impactan su conceptualización y su percepción cognitiva.

Los roles se materializan en cargos y funciones en los cuales se han desempeñado los dirigentes, la mayoría de los cuales están asociados con el manejo del poder y la dirección. Sus acciones buscan consolidar obras, producir, organizar eventos, escribir libros, entre otros, siempre poniendo su sistema simbólico como plataforma de construcción y resignificación. Los cargos, además de experiencia, abrieron nuevas formas de comprender el mundo.

Es la organización la fuente de la autoridad, y la comunicación el canal que la objetiva, por lo tanto, las actuaciones de los dirigentes están legitimadas por su papel social empresarial y sus órdenes se objetivan cuando otro sujeto social, ubicado en el mismo sistema simbólico, la comprende y la hace un producto, un servicio, un compromiso. La jerarquía la determina la posición en un sistema organizacional otorgando privilegios de mando y aumentando sus responsabilidades frente al sistema en general y se plasma en estructuras que soportan las relaciones entre individuos, procesos y recursos que dinamizan o inhiben actuaciones productivas. Autoridad y jerarquía estipulan sistemas de actuación particulares, responsables de

mantener el equilibrio a través de mecanismos e incentivos que cohesionen a los sujetos sociales en torno a un sistema simbólico construido por todos y permanentemente resignificado gracias a la adaptación y a la integración.

Los grupos de trabajo han constituido para los dirigentes espacios de vida en los cuales han aprendido a compartir, dialogar, solucionar conflictos y encontrar mejores formas de hacer las cosas. Sus actuaciones en los grupos de trabajo los ha obligado a reconocer lo que otros saben y sus propios dominios, dando como resultado un sistema simbólico que permite trabajar juntos y lograr los objetivos trazados. Participar en grupos de trabajo, conformarlos y transformarlos es una de las objetivaciones de mayor sentido y requiere una aproximación al sistema cognitivo y motivacional del sujeto social, para encontrar un lenguaje compartido que propicie un espacio productivo sano y ordenado.

En cuanto a la preparación profesional se encontró que cuatro dirigentes tienen formación profesional, estudios de especialización y de maestría; los otros tres terminaron su bachillerato y no continuaron en la universidad, pero todos coinciden en que ninguno desarrolló las capacidades para liderar organizaciones en la escuela o institución de educación superior. Argumentaron que los viajes, los cursos de actualización, las visitas a empresas de otros países, los grupos de discusión, las crisis y la pertenencia a los gremios les han permitido estructurar su sistema simbólico y tener éxito en los negocios emprendidos. Destacan los dirigentes la importancia de rodearse de gente capacitada, que domine una segunda lengua y tenga capacidad de adaptarse a los continuos cambios que se generan en los negocios. Su formación es complementada permanentemente con lectura de textos sobre gestión provenientes de Estados Unidos, en su mayoría best seller de tipo pragmático.





**Tabla 3.** Argumentos organizacionales que inciden en la visión de los dirigentes frente al gobierno de las personas

Focos	Hallazgos Encontrados
Roles	Ser visionario y revertirlo en la construcción de región Integración de esfuerzos, capitales y voluntades Conocimientos sumados a actitud positiva Mirar más allá del corto plazo Pasión por lo que se hace y lo que se desea
Jerarquía y autoridad	Credibilidad y transparencia Coherencia entre el decir y el hacer Respeto por la persona: antes que empleados son seres humanos Motivación por la dirección de personas Inclusión antes que exclusión Inspiración, audacia y buen criterio Saberse asesorar Descubrir habilidades de la gente Reconocer equivocaciones Compartir conocimientos
Grupos de trabajo	Diálogo de saberes Solución de conflictos Reconocimiento del otro
Formación profesional	Formación en el mundo de la vida Dominio de segunda lengua Pocas oportunidades para nuevos profesionales Profesionales soñadores Crítica a la academia
Motivación	Empoderar a las personas Fomentar la independencia y autonomía Contrarrestar la desesperanza aprendida

Fuente: Resultados de la investigación

## Conclusiones

### La construcción de sentido: fase conclusiva

Una vez interpretados los discursos de los dirigentes entrevistados y puestos en el contexto de la dirigencia de la región, se procede a realizar la fase de construcción de sentido para lo cual se recurre al modelo teórico ya citado de variables-pautas de Parsons. Éstas pueden considerarse una tipología polar (Jaramillo, 1987) pero no constituyen variables dicotómicas puras sino procesos continuos que inciden sobre la toma de decisiones y la acción del dirigente.

Hipotéticamente, podría esperarse que los dirigentes se correspondieran con una visión universalista pues parecería lógico un predominio de normas generales tanto en su cosmovisión como en la perspectiva del gobierno de las personas; con neutralidad afectiva por el control de sentimientos esperados de un dirigente; más orientados a la adquisición pues su perfil los debería llevar a juzgar a las personas por su capacidad individual y con predominio de la especificidad, dadas las relaciones impersonales, precisas y limitadas que tradicionalmente se espera de un dirigente. Sin embargo, fue imposible construir una síntesis integradora alrededor de cada variable-pauta, por ello lo encontrado corresponde a una dialéctica entre los opuestos.

### Universalismo – Particularismo

En primer lugar se percibe un reconocimiento de la globalización y su incidencia sobre las organizaciones y las personas. Es esta una visión universalista del dirigente, que se materializa en la necesidad de estar en contacto permanente con su entorno y en especial con un contexto internacional que a su vez demanda mayor diversidad cultural en la cosmovisión de las personas. No obstante, también se manifestaron rasgos particularistas sobre todo al valorar las relaciones persona–organización, pues hicieron énfasis en las nuevas modalidades de contratación y en la urgencia de la flexibilidad empresarial si se desea ser competitivo en ese mundo globalizado.

De esta manera, el dirigente responde al primer imperativo de la organización como sistema social: la necesidad de adaptación al entorno, pero lo hace de una manera un poco reduccionista al centrarse en la desregulación y no considerar su incidencia sobre la identidad cultural, sobre las relaciones capital trabajo o el impacto sobre el medio ambiente, factores importantes al momento de considerar el gobierno de las personas.

En segundo lugar, se resalta una mirada humanista de la gestión. Otro elemento universalista de suma importancia para el gobierno de las personas, en cuanto está asociado con los valores y las expectativas de los dirigentes y las personas y que podría constituirse en un excelente mecanismo de integración (otro imperativo funcional de los sistemas sociales), pero que al ser mediado por un elemento particularista como es el paternalismo, le resta posibilidad de valorar a la persona como eje del sistema organizacional.

La tercera conclusión en esta variable-pauta es la valoración del conocimiento como fuente de riqueza y desarrollo. Este argumento universalista no significa que el dirigente le reste importancia a factores como la tecnología y el capital sino que acepta la importancia de la existencia y la aplicación del conocimiento como base de la competitividad de sus organizaciones. A nivel particularista, se refleja en dos aspectos en los que fueron reiterativos: la capacitación y formación de las personas como alternativa de desarrollo personal y la innovación, condición sine qua non para que la organización alcance sus metas (otro imperativo funcional dentro de la teoría parsoniana de sistema); sobre este último aspecto reconocen que se hace necesario romper la aversión al riesgo que limita la posibilidad innovadora y fomenta culturas organizacionales conservadoras.

Una característica adicional es la identificación con la región antes que con un proyecto de nación. Éste es el argumento particularista más notorio expresado por los dirigentes en su discurso, es decir, prima la visión de región caldense sobre el de sociedad colombiana o el de país.

Por último, la valoración del liderazgo. Desde la perspectiva universalista se percibe que conciben el liderazgo como un rol social que legitima sus actuaciones de dirigentes fundamentados en el servicio y el compromiso y lo materializan en posiciones más particularistas como la motivación por dirigir personas, la capacidad para conformar equipos ganadores o el reconocimiento de la autoridad y la jerarquía, aprender a delegar, entre otras cosas.

Se resalta la existencia de un sistema simbólico donde la palabra liderazgo cobra un amplio sentido y trasciende las posturas conductistas de líderes y seguidores, a una que tiene en cuenta la emotividad en la construcción de espacios productivos. Por lo tanto, el reconocimiento del otro, su forma de asumir las responsabilidades en la dinámica organizacional, sus aportes y muy especialmente, su acción puesta en una obra creadora reconocida como empresa, ya son indicios que denotan cambios en la concepción del mundo del trabajo por parte de los dirigentes de la región.

**Adscripción –adquisición**

La primera característica de esta variable-pauta tiene que ver con el liderazgo. Se percibe el predominio de criterios de adscripción por cuanto valoran ostensiblemente el reconocimiento social que les permite cumplir su función social.

Igualmente, hay predominio de adscripción cuando valoran, tanto en ellos como en las personas, características que les son dadas como la raza (herencia antioqueña), la cultura y tradición cafetera, los ancestros, entre otros.

Los dirigentes reflejan también valores de adquisición cuando estiman (con mucho énfasis) la formación como factor de movilidad social, la educación como ejemplo de superación y la necesidad de preparar sus sucesores. El control social sería otra muestra de adquisición en cuanto está presente en la mente del dirigente para validar las acciones que realizan en el contexto social.

Por el peso de los valores de adscripción que se encontró en los dirigentes, podría concluirse que hay una tendencia a la construcción de una cultura empresarial conservadora en la cual se valora a las personas que siguen las reglas y la disciplina, respetan la autoridad y son cumplidoras; ello se refleja en expresiones como: “antes que buenos técnicos se prefieren buenas personas”. Esto se relaciona con el concepto de latencia (mantenimiento de patrones) en la concepción de organización como sistema social de Parsons.

**Difusividad - especificidad**

Se observa un carácter difuso en el marco ético global expresado por los dirigentes, pero, al profundizar, se percibe claramente una especificidad cuando se plantea una deontología del mundo de los negocios con una clara influencia de principios religiosos, específicamente de la religión católica, que se refleja en expresiones en las que se manifiesta el paternalismo.

Podría pensarse, así mismo, en una visión global cuando reconocen a la persona como ser integral, pero inmediatamente surge una situación dialéctica cuando se valora a los trabajadores porque son “honestos y cumplidores”.

**Afectividad - neutralidad afectiva**

En esta categoría se percibió un predominio de la afectividad, que se expresa en la importancia de la tradición familiar, el compromiso con la gente, el temor por fallarle a alguien, las gratificaciones esperadas, especialmente en reconocimiento social y en la exigencia de pasión por lo que hacen, no solamente para ellos como dirigentes sino también para cualquier persona que trabaje con ellos.

## Bibliografía

Arango, E. (2005). *Apuntes para la Historia Industrial de Manizales*. Manizales: La Patria.

Arango G., L. G. y Urrea G., F. (2000). "Culturas Empresariales en Colombia". En: *Innovación y Cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Bogotá: Corporación Calidad, con el apoyo de Colciencias.

Durkheim, E. (1999). *Las Reglas del Método Sociológico*. (trad. L. E. Echevarría R.). Navarra: Rodesa.

Habermas, J. (1988). *Teoría de la Acción Comunicativa*. T. I., *Racionalidad de la Acción y Racionalización Social*. Madrid: Altea, Taurus, Alfaguara.

Hayek, F. (1986). *La Desnacionalización del Dinero*. Barcelona: Orbis.

Jaramillo, J. (2001). *Los Azucenos. El Impulso de una Generación de Empresarios Manizaleños*. Manizales: Manigraf.

Jaramillo, J. E. (1987). *Tipologías polares. Sociedad tradicional y campesinado*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Jurado, J. I. (2003). "La Organización: Hecho Social y Compromiso Productivo". En: *Revista Lúmina*, No. 4. Manizales: Facultad de Contaduría Pública, Universidad de Manizales.

Luhmann, N. (1997). *Organización y Decisión. Autopoiesis. Acción y Entendimiento Comunicativo*. Barcelona: Anthropos.

Martínez, M. (1998). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación*. Bogotá: Círculo de Lectura Alternativa.

Parsons, T. (1964). *Essays in Sociological Theory*. Revised Edition. Canadá: Collier-Macmillan.

Parsons, T. et al. (1952). *Apuntes sobre la Teoría de la Acción*. Buenos Aires: Amorrortu.

Pfeffer, J. (1992). *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica

Restrepo, I. (1995). *50 Años del Desarrollo Económico en Manizales*. Manizales: Iderna.

Toro, J. B. (2001). "La Construcción de lo Público Desde la Sociedad Civil". En: *Memorias del V Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector Colombia 2000*. Bogotá: Quebecor Impreandes.

Villavicencio, D. (1998). *Sociología del Trabajo y Sociología Económica*. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).

Zapata, A. (2000). *Hacia un Paradigma Humano de la Administración de Empresas*. Universidad de Manizales. Paper Maestría en Gerencia del Talento Humano, Manizales.